

**SOUTH EASTERN UNIVERSITY OF SRI LANKA****THIRD YEAR EXAMINATIONS IN BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION /  
COMMERCE (EXTERNAL) - 2008 / 2009 HELD IN AUGUST - 2009****BBA / COM 34 – STRATEGIC MANAGEMENT**

எல்லா வினாக்களுக்கும் விடை தருக.

நேரம் 3 மணித்தியாலங்கள்

01. பின்வரும் விடய ஆய்வினை வாசித்து அதன் கீழ் கேட்கப்படும் வினாக்களுக்கு விடையளிக்கുക.

**போட்டி நன்மையை நிலைநிறுத்துவதற்கான இலக்கு  
The Mission of Sustaining 'Competitive Advantage'**

வரையறுக்கப்பட்ட விசேட கருவிகள் இலங்கை நிறுவனத்தின் (Special Tools Sri Lanka Ltd. (STSL)) உயர் முகாமைக்குழு போட்டி நன்மையை அடைவதில் தாக்கத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய கட்டமைப்பு மாற்றம் பற்றிய இறுதித் தீர்மானத்தை எட்டும் வகையிலான சில தந்திரோபாய அடைவுக்கான முறையான நடவடிக்கைகள் குறித்து தீவிரமாக ஆலோசித்து வருகிறது. 2004ம் ஆண்டு தொடக்கம் இக்கம்பனி விலை வீழ்ச்சியுடனான சந்தை வீழ்ச்சியையும், உள்ளீட்டுச்செலவு அதிகரிப்புடனான உற்பத்தித்திறன் குறைவினாலும் தொழிற்பாட்டு நடத்தினை அனுபவித்து வருகிறது. இக்கம்பனியினது நோக்கம், நிகழ்ச்சித்திட்டங்கள், பொருட்கள், விலைகள், மனிதவளம், இலாபம் (purpose, programmes, products, prices, people, and profit) என்பவை தொடர்பில் மீள்பரிசீலனை செய்யும் படி அதனது தாய்க் கம்பனி STSL ஐக் கேட்டுக் கொண்டது. STSL தாய்க்கம்பனி சிபாரிசு செய்த சில 'Ps' உடன் மேலும் இரண்டு 'Ps' ஆன செய்முறைகள், எண்ணப்பாங்கு (processes and perception) என்பவற்றையும் சேர்த்துக்கொண்டது.

இக்கம்பனியானது கடந்த இருபது வருடங்களாக வழமையான தொழிற்பாட்டு அடிப்படையிலான நிறுவனக்கட்டமைப்பினைப் பின்பற்றி வருகிறது. இதனது பிரதான பொருட் பிரிவுகளாக மெகானிகல் உபகரணங்கள், தச்சு உபகரணங்கள், விசேட உபகரணங்கள் ஏனையவை என நான்குவகை காணப்படுகிறது. நிறுவனத்தினது உள்ளார்ந்த சிக்கல் தன்மைகள் (இதற்கு மேலதிமாக சில வெளியக சாதகமற்ற தன்மைகள்) பின்வருமாறு சுட்டிக்காட்டப்படுகிறது.

1. பொருள் அடிப்படையிலான பெறுபேற்று மதிப்பீட்டு முறையின்மை
2. குறைந்து வருகின்ற ஊழியர் உற்பத்தித்திறன்
3. தீர்மானமெடுத்தல் செய்முறையிலுள்ள கட்டமைப்புச் சிக்கல்கள்
4. STSL நிறுவனத்தினது முக்கிய திறமை அடிப்படையில் அமைந்த வியாபார கவனம் பற்றிய நிச்சயமற்றதன்மை என்பவையாகும்.

உயர் முகாமைக்குழு இப்பிரச்சினைகளை மிகவும் சிறந்த முறையில் தீர்க்கும் பொருட்டு தந்திரோபாய தீர்வுப் பாதையை (Strategic Solution Track (SST)) அமைக்க வேண்டிய தேவையில் உள்ளது. இங்கு உள்ள ஒரு பெரிய பிரச்சினை இதனை எங்கே ஆரம்பிப்பது என்பதாகும். நிறுவனத்தினது முக்கிய திறமையை (core competence) வரையறுப்பதும் அதனை போட்டி நன்மையை நிலைநிறுத்துதலுடன் தொடர்பு

படுத்துவது என்பதும் உயர்முகாமைக்குழு மத்தியில் விவாதத்துக்குரிய விடயமாகக் காணப்படுகிறது. மேலும் நிறுவனத்தினது வரைவிலக்கணப்படுத்தப்பட்ட இலக்கினை மீளமைப்பதுடன் ஏதுவான தந்திரோபாய திருத்தங்களை தூரநோக்கிலும் ஏற்படுத்தி மீளமைக்கப்பட வேண்டும் எனக் கண்டுபிடித்துள்ளனர்.

இங்குள்ள முக்கிய தந்திரோபாயப் பிரச்சினை STSL யானது போட்டி நன்மை குறைவடைகின்றமையை (நேரான தொழிற்பாட்டுப் பெறுபேறுகளுடன்) முதலாவதாக வெளிப்படுத்துவதாகும் அல்லது இது கட்டாயமாக இலக்குக் கூற்றினை (statement of mission) முக்கிய திறமையுடன் (core competence) மாற்றியமைப்பது சம்மந்தமாக வேலையை செய்ய வேண்டியது அவசியமாகும். உயர் முகாமைக்குழுவில் உள்ள இரு அங்கத்தவர்கள் இதுதொடர்பில் முன்வைத்த நடைமுறைமாதிரி (operational model) பின்வருமாறு.

1. பொருட்களுடன் தொடர்பு படாமல் நிகழ்ச்சித் திட்டங்களையும் செய்முறைகளையும் பார்வையிடல்
2. ஊழியர் தரத்தினை மீள்மதிப்பீடு செய்தலும் உற்பத்தித் தரத்தினை செலவுடன் தொடர்புபடுத்தி நடைமுறைப்படுத்தலும்.
3. தொழிற்பாட்டுக்கட்டமைப்பில் இருந்து பொருள் கட்டமைப்புக்கு மாறுகின்ற மாற்றத்தினை கவனத்தில் கொள்ளல்.

இன்னொரு முக்கியமான கருத்து வெளிர்ந்தியான வலு மூலங்களான விநியோகஸ்தர், உள்ளீட்டாளர்கள், பங்கீட்டாளர்கள் தொடர்பில் மீள்பரிசீலனை செய்யப்பட வேண்டியதன் அவசியம் வலியுறுத்தப்பட்டுள்ளமையாகும். நிச்சயமாக உயர் முகாமைக்குழு நிறுவனம் முழுவதற்குமான பெறுமதிச்சங்கிலியில் கவனத்திற் கொள்ளப்பட்ட முக்கிய திறமைக்குரிய பகுதிபற்றி (concentrated core competence) தெளிவில்லாமல் உள்ளது.

எப்படியாயினும் இப்பாரிய பிரச்சினைக்கான வழிவகைகளைத் தீர்மானிப்பதற்கும் வடிவமைப்பதற்கும் அர்ப்பணிப்புள்ள இலக்கு வேலையாட்களின் தேவைப்பாட்டை உயர் முகாமைக்குழு அறிந்துள்ளது. ஒரு முக்கியமான வினா இலக்கு வேலையாட்களின் கட்டமைப்பு, வேலைசெய்யும் வழி, முழுவதற்குமான நேர வடிவமைப்பு என்பவற்றுக்கான விடை இது உயர் முகாமையினாலும் தாய்க்கம்பனியாலும் எட்டப்பட வேண்டும்.

இவ்வேளையில் STSL கம்பனியின் ஊழியர் சங்கத்தினால் பலமான பிரேரணையொன்று முன்வைக்கப்பட்டுள்ளது. அதாவது இக்கம்பனி அதனது செய்முறைகளைக் கவனத்தில் எடுத்து அவைகளை முன்னேற்றுமானால், உற்பத்தித்திறன் முன்னேற்றத்திற்கு ஊழியர்கள் சாத்தியமான முயற்சியினை வழங்கி ஆதரவளிப்பர் என்பதாகும்.

தாய்க்கம்பனியினது எல்லா விவாதங்களுக்கும் பிற்பாடு பங்குதாரர்களது பெறுமதியை உயர்த்துதல் என்பதே எல்லா நடவடிக்கைக்குமான முக்கிய அடிப்படை என்பது உணரப்பட்டது. கம்பனியினது கொள்கையானது இவ்விடயத்தினை அழுத்தப்படுத்தி முக்கியத்துவப் படுத்தும்போது, பங்குதாரர் மகிழ்ச்சியடைவதுடன், ஏனைய பொறுப்புதாரர்களும் (stakeholders) தொடர்ந்து ஏற்படுகின்ற வளர்ச்சியிலும் வெற்றியிலும் தொடர்ச்சியான நன்மையினை அனுபவிப்பர்.

**வினாக்கள்**

அ) 'முக்கிய திறமை', 'போட்டி நன்மை' எனும் பதங்களை வரையறுக்குக.  
(04 புள்ளிகள்)

ஆ) STSL கம்பனியினது பாரிய தந்திரோபாய தீர்வுப் பாதை (Strategic Solution Track (SST)) எதுவாக இருக்கும்?  
(06 புள்ளிகள்)

இ) பங்குதாரர்களது பெறுமதியை உயர்த்துதல் (shareholders' value appreciations) என்பதுடன் ஏனைய பொறுப்புதாரர்களது (other stakeholders) அக்கறையினை நீர் எவ்வாறு தொடர்புபடுத்துவீர்?  
(10 புள்ளிகள்)

ஈ) இக்கம்பனி அதனது இலக்கினையும் தூரநோக்கினையும் மாற்றி அமைப்பதற்கான சரியான சந்தர்ப்பம் இதுவென நீர் கருதுகிறீரா? விளக்குக.  
(05 புள்ளிகள்)  
(மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)

02. அ) "நாங்கள் இப்போது எங்கே இருக்கிறோம்?, நாங்கள் எங்கே செல்ல வேண்டும்?, எவ்வாறு அதை அடையலாம்? என்பவை தந்திரோபாய தூர நோக்கினை அபிவிருத்தி செய்கையில் தந்திரோபாய முறையில் யோசிக்க வேண்டிய மூன்று முக்கிய தந்திரோபாய வினாக்களாகும்" இக்கூற்றினை விமர்சிக்குக.  
(09 புள்ளிகள்)

ஆ) ஒரு நிறுவனத்தின் தந்திரோபாய உருவாக்கக் கூம்பினை சுருக்கமாக விளக்குக.  
(06 புள்ளிகள்)  
(மொத்தம் 15 புள்ளிகள்)

03 அ) "ஐந்து ஊக்க மாதிரியானது எந்த ஒரு நிறுவனத்தினதும் போட்டிச் சூழலை மதிப்பீடு செய்வதற்கான ஒரு முக்கிய ஆராய்வுக் கருவியாகும்" இம்மாதிரியினைப் பயன்படுத்தி இலங்கையிலுள்ள தம்றோ (DAMRO) தளபாட உற்பத்தி நிறுவனத்தின் போட்டிச் சூழலை விளக்குக.  
(07 புள்ளிகள்)

ஆ) ஒரு நிறுவனத்தின் சூழல் ஆய்வுக்கு ஸ்வொட், பெஸ்ட் (SWOT, PEST) பகுப்பாய்வுகளினது பங்களிப்பினை விளக்குக.  
(08 புள்ளிகள்)

இ) ஒரு நிறுவனத்தினது சில பொதுவான திறன் தொடர்பான முக்கிய வெற்றிக் காரணிகளை (key success factors) அடையாளப்படுத்துக.  
(05 புள்ளிகள்)  
(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

04. அ) ஐந்து பொதுவான போட்டித் தந்திரோபாயங்களை சுருக்கமாக விளக்குவதுடன் குறைந்த செலவு வழங்குனர் தந்திரோபாயம் சிறப்பாக செயற்படும் சந்தர்ப்பம் எது என விளக்குக.  
(06 புள்ளிகள்)
- ஆ) முதல் நகர்வாளர் நன்மைகளையும், தீமைகளையும் (first mover advantages and disadvantages) கூறுக.  
(06 புள்ளிகள்)
- இ) தந்திரோபாய தெரிவுச் செய்முறையில் BCG பங்கு வளர்ச்சித் தாயத்தினையும் கைத்தொழில் கவர்ச்சித்தன்மை-வியாபாரப்பலம் தாயத்தினையும் (BCG growth-share matrix and the industry attractiveness-business strength matrix) ஒப்பிட்டு வேறுபடுத்துக.  
(08 புள்ளிகள்)  
(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)
05. அ) தந்திரோபாய அமுலாக்கல் ஏன் ஒரு கடினமான முகாமைச் செயற்பாடாக கருதப்படுகிறது? தந்திரோபாய அமுலாக்கலின் ஆரம்ப முக்கிய கட்ட நடவடிக்கைகளை (principal tasks) விளக்குக.  
(10 புள்ளிகள்)
- ஆ) ஒரு நிறுவனத்தின் சிறந்த தந்திரோபாய அமுலாக்கலை மீள்பொறியமைத்தல் எவ்வாறு ஊக்குவிக்க முடியும்?  
(05 புள்ளிகள்)
- இ) தந்திரோபாயத்தைப் பின்பற்றும் கட்டமைப்பா? அல்லது கட்டமைப்பைப் பின்பற்றும் தந்திரோபாயமா? எது சிறந்தது? விளக்குக.  
(05 புள்ளிகள்)  
(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

\*\*\*